

# 多様化する組織におけるリーダーの役割

谷口 真美

## 1. ますま重要となる多様性をいかすリーダーシップ

多様性をいかすリーダーシップが、重要になってきている。伝統的なリーダーは、自分と似た属性の人たちと働くことを前提に、同じ文化・価値観を共有し、同じ地理的拠点で働いていた。しかし、今日のリーダーは、異質なメンバーの協働を促していかなければならない (Ernst, & Chrobot-Mason, 2011)。

一人のリーダーの考え・視点だけでは、ますます複雑化する外部環境とその変化に柔軟に対応することができない。様々な属性のメンバーの視点を取り込むことでより幅広い選択肢に基づいた意思決定が可能になる。多様な物事の見方や考え方の間に生じる対立を適切に制御することで創造を生みだし、外部環境の変化に対して柔軟な適応が可能となる。そのために従業員の多様性を保ち、いかすリーダーの役割が着目されている。

多様性をいかすうえで、リーダーに何が求められるのか。この問いを明らかにするために、まず多様性とはどのような状況を指すのか、3つの捉え方を示す。そのうえで、個のリーダーシップ（リーダーと部下の1対1の関係性）、集団のリーダーシップ（1対多の関係性）の2つの側面で、リーダーに期待される役割について示す。

## 2. 多様性の3つの捉え方

職場に多様性があるときに、何が問題だと考えるのか。多様性による問題の所在は、「格差」、「距離」、「種類」の3つの観点に分けることができる (Harrison & Klein, 2007)。

「格差」の観点は、組織や社会に存在する不平等に焦点を当てる。影響力のあるポジションにマイノリティが少ないこと、富の分配の格差（例えば、賃金格差）があることを問題とする (Harrison & Klein, 2007)。日本政府・自治体が謳う、男女間格差の是正、同一労働同一賃金の実現は、この捉え方の範疇である。

「距離」の観点は、職場や集団内の価値観が乖離していることに注目する。仕事志向が高い・低いなどの態度の乖離である (Harrison & Klein, 2007)。この乖離によって、職場の分極化が生じることが問題だとされる。仕事の進め方、会議の開催時間や議論の仕方は、それぞれのメンバーの価値観に左右される。仕事観、帰属意識や職場の結束に対する年代や性

別による態度の差なども多様性の「距離」の問題となる (Harrison & Klein, 2007)。リーダーが、若手や女性社員と自分との意識に「距離がある」として職場の一体感の欠如を問題視する場合には、この「距離」の視点に立っている。価値観の共有による効率的な職場運営を重視するリーダーは、この心理的「距離」を縮めたいと考える。

「種類」の観点は、知識、スキル、能力が職場のメンバーの間に分散していることに着目する (Harrison & Klein, 2007)。製品開発チームやプロジェクトチームに多様性 (非均質性) があり、それが創造的問題解決につながるという場合には、この観点に基づいている。違いは、「距離」のように遠い・近い、高い・低いといった連続変数で測定されるものではなく、カテゴリー変数として扱われる (Harrison & Klein, 2007)。例えば、経歴が異なるメンバー同士、知識、スキル、能力を異にしており、それぞれが持つ特性は別々の指標で評価され、けっして唯一つの指標で優劣が決まるわけではない。

「格差」、「距離」、「種類」のどの観点に依拠するかによって多様性による問題への対処が異なる。政府・自治体は、企業に対して女性参画の数値目標設定を要請している。これは性別に関する「格差」の観点に立った主張である。これに対して、キャリアモチベーションが低い女性を優遇して管理職登用するのは非効率だと、現場のリーダーが主張をするときは、「距離」の観点に立っている。「格差」と「距離」はそれぞれ異なる観点であるため、政府・自治体の主張と現場リーダーの主張はすれ違う。

また、能力の違いについてもそれぞれが依拠する立場によって主張が異なる。「距離」の観点は、男女の態度の違いによる能力差は両者への評価指標の差であり、縮められるべきものと捉える。他方、「種類」の観点は、メンバー間の異質性に着目し、多様性のプラスの効果を探る。能力とは、そもそもカテゴリー変数であり、優劣づけをする連続変数ではない。優劣づけそのものに意味はなく、「違う」ということ自体に価値があると捉える。専門性や経歴が違うのだから、それぞれのカテゴリーなりの視点や考え方があるはずだとする。

多様性をいかすために何をすべきか。この命題に対し、様々な立場が「格差」、「距離」、「種類」、それぞれの観点で、異なる姿を目指している。

「格差」の観点は、少数優遇策による格差の解消がゴールであり、多様性がいかされている状態とは格差が無い社会、より具体的には、人口統計学上の分布と企業の各階層の従業員分布が等しい状態だとする。偏見によらない公平な風土や人事制度の運用を行うことがリーダーの役割だとされる。

他方、「距離」の観点は、多様性によるマイナス影響を抑制するために、集団の成果にマイナスとなる対立が、優劣づけによって生じるとし、対立を最小化することがリーダーの役割だとする。できる限り価値観の違いを表出させない、あるいは共通の価値観を醸成することで職場の分極化を防ごうとする。

「種類」の観点から多様性をいかそうと主張する立場は、分極化を好ましいものとし、メ

ンバー間の情報交換（コミュニケーション）のプロセスを促すことで、イノベーションの創発につなげることがリーダーの役割だとする（Ayoko, & Konrad, 2012）。

このように立場、依拠する観点、目指す姿が異なれば、必然的にリーダーの役割に対する期待が違ってくる。多様性に関する3つの捉え方の構造を理解しなければ、議論がかみ合わず、リーダーシップの実践への示唆が得られない。

### 3. 個のリーダーシップ

#### ①自己認知の重要性

多様性をいかすうえで、部下を理解することが重要だとされる。しかしながら、ますます増加する職場の多様性の渦中で、自分自身がどのような位置づけにあるのか、つまりどのような「格差」分布に属し、特定の価値観について相対的にどれだけの「距離」の隔たりがあり、どのように「種類」が異なるのかに気づかなければ、部下をいかすことはできない。部下からどう認知されているかを知らなければ、リーダーシップの効果が減退する。

いかに部下と関係性を形成するか、コミュニケーションを取るかを考える際に、自己との関係性を踏まえることで、リーダーは部下に対してより効果的に影響を与えることができる（Bhawuk, 1997）。

自らのパーソナリティや行動の基軸としての自己認知という伝統的な理解よりもさらに広い意味での自己認知が必要である（Chrobot-Mason et al., 2013）。なぜなら、自分自身のアイデンティティの影響を自覚できなければ、自らの行動を反芻し、より有効なリーダーシップをとることができなくなるからだ。

組織の役割、ソーシャル・アイデンティティ、パーソナル・アイデンティティという点でリーダーは自己を理解し、リーダーのアイデンティティとして統合させなければならない。マジョリティグループに属する管理職にとって、組織の多様性をいかすうえで障壁になるのは、「マジョリティとしての自分らしさ」という慣れ親しんだ自己像とのギャップである。人は、他者を変えることには力を注ぐが、往々にして自己を変革したらない。

自己を正しく認知し制御し、それと調和したアイデンティティを背景にしたリーダーシップを発揮すると、部下にとって肯定的な模範となり、リーダーは部下の信頼を獲得できる。

#### ②リーダーシップ・プロトタイプ（リーダーに期待する姿）

部下のアイデンティティに対して、認識を誤ると、組織の効果性（成果）を高めようとする際に、リーダーは誤った行動をとってしまう。

どのようなリーダーが部下にプラスの影響を与えうるのか、リーダーシップのプロトタイプを理解するには、部下の性別、国籍、人種・民族、言語、宗教、年代などといったソーシャ

ル・アイデンティティとパーソナル・アイデンティティを理解しなければならない。それらのアイデンティティによって人は所属感（仲間意識）と独自性（自分らしさ）という意識を形成するからである。

部下が多様な職場において、リーダーが部下との関係性を効果的にマネジするためには、自分が自分自身をどのように見て、部下をどのように見ているか、部下がリーダーとしての自分をどのように認識しているかを知ることが重要となる。

### ③部下との相互作用の質と量の認識

リーダーは、自分と類似した人、同じソーシャル・アイデンティティに属する人とより緊密な関係性をつくりがちだとされる（Scandura, & Lankau, 1996）。リーダーが個々の部下との間で、内集団に属するか、あるいは外集団に属するかによって両者の相互作用の質と量が変わる。

リーダーは、内集団の部下に対して信頼を置き、仕事を任せる。一方、外集団の部下に対しては、中立的な感情をいだく場合もあれば、嫌悪感をいだく場合もある。外集団の部下はリーダーと相互にやりとりする機会が少なく、社内から注目される業務で自己の能力を示す機会も少なくなりがちだ。職場に内集団と外集団が形成されると、不公正な待遇を受けているという不満が生じ、組織が極めて非効率となるおそれもある。

リーダーは、外集団に属する部下に対して、より意識的に質と量の相互作用を促す必要がある。

## 4. 集団のリーダーシップ 多様性に特有の局面を先導する必要性

### ①コンフリクト（対立）のマネジメント

多様な集団では、共有される情報が少なく、より多くのコンフリクト（対立）が生じ、相互に信頼がなく、ネガティブな風土になり、その結果として同質な集団より成果が低くなりがちである。そのため多様な部下からなる集団特有の局面（情報の欠如、対立、信頼の無さ）に対処するリーダーシップが必要である。多様な集団は、効率的に機能することを期待される一方で、集団のネガティブなプロセスによって妨げられることがある。

集団のメンバーは、それぞれがソーシャル・アイデンティティを持ち、それによるサブ・グループを認識する。このサブ・グループ化が、集団のコンフリクトの発生につながる。

しかしコンフリクトは、必ずしも集団にとってマイナスの影響だけをもたらすわけではない。個々の業務上のゴールやミッションの違いに起因するタスク・コンフリクトは、集団の成果にとってプラスになりうる。「種類」としての多様性によるイノベーションの創発は、このタスク・コンフリクトによって生じる。一方、業務とはかかわりのない属性同士の優劣

を競うような関係性コンフリクト（感情のコンフリクト）は、集団のプロセスにとってマイナスとなる。「距離」としての多様性による分極化が、属性間の感情的な優劣争いに転じてしまう。

集団が崩壊に至るかもしれないようなコンフリクトに立ち往生した際に、部下はリーダーに対してうまく集団を導く役割を果たすことを期待する（Ayoko, & Konrad, 2012）。Ayoko et al. (2012) は、タスク・コンフリクトが、関係性コンフリクトに転じないように、感情の表出に焦点を当てたリーダーシップ行動が必要だとした。また、リーダーが部下を鼓舞したりビジョンを伝えることで、その集団ではマイノリティ叩きが低減したという（Ayoko, & Callan, 2010）。

リーダーは、集団内のマイナスの感情の表出を避けるように部下たちを先導しなければならない。マイナスの感情を生む事象が繰り返されると、集団の一員として生産的に働き、協働し、組織にとどまり続けようとする意思を阻害する可能性があるからだ。

Homan et al. (2014) によれば、タスク・コンフリクトには、タスクの要件、業務プロセス、タスクに関連して獲得した情報を理解したうえで、人事評価、タスクの割り当て、報酬の分配、ゴール設定、効果的なコミュニケーションチャネルの確立、タスクに集中させるなどのリーダー行動が必要である。他方、関係性コンフリクトに対しては、チームワークを効果的に機能させる相互作用や態度をもたらしするための対処を行う。例えば、コーチング、個人の問題への配慮、参加や相互理解、相互信頼を促し、コンフリクトを解消して結束の高いチームをつくるリーダー行動が必要となる。

## ②マイノリティ・マジョリティのダイナミクス

集団において、マイノリティは、マジョリティと「格差」があり、影響力を持たない（Kanter, 1977）。また、マイノリティは、意思決定における影響力を行使するスタイルがマジョリティのそれとは異なる（Nemeth, 1986）。既存研究では、マジョリティは組織の現状維持のための保守的な意見を提起するが、マイノリティは組織を変革に向かわせる意見を提起することが明らかになっている。しかし、環境の変化に適応すべく、組織としてよりよい意思決定を行うには、異なる論拠を持つマジョリティとマイノリティの双方の考え方を取り入れていく必要がある。

Westphal & Milton (2000) は、フォーブス 500 社にリストされている企業を対象にアンケート調査を実施し、マイノリティとマジョリティの間の影響力の格差を埋め、視点の多様性をより活性化すると、マイノリティの視点を組み込んだ意思決定になることを示した。また、Nemhard & Edmondson (2006) は、異なる視点を受け容れる包括的なリーダー行動には、集団内の地位の違いによる意見の言いにくさを緩和する効果があることを示した。

### ③協働促進の実践

部下の間に生じるコンフリクトを解決し、協働を促すうえで、リーダーの実践としては、共通のゴールをつくる（例えば Pittinsky, 2010）、職場全体を包括するような新たなカテゴリーをつくる（再カテゴリー化）（Gaertner, & Dovidio, 2007）、カテゴリーを超えた横断的な対処（Brewer, 1995）などがある。これらはいずれも、部下の間の「距離」を縮め、「種類」の多様性の相互作用を活性化させる。

また、リーダーのコミュニケーションのとり方や、多様性に対する信念が、職場におけるサブ・グループの認知に影響し、結果的に集団のプロセスをスムーズに機能させる。例えば、「我々」か「彼ら・彼女ら」かの言葉遣いの違いである（Hostager, & De Meuse, 2002; Strauss, Connerlye & Ammermann, 2003）。また、リーダーが多様性を尊重するマインドを持っていると、集団にその風土が醸成され、イノベーションや創造につながるものが既存研究でも明らかになっている。業務に関連する多様な情報を、部下が積極的に交換し、処理することができるようになるからである。

多様性を組織の成果につなげるうえで、リーダーが果たす役割は大きい。「格差」と「距離」がもたらすマイナスの影響を減らし、「種類」の多様性によるプラスの影響を最大化させる。そのために、個のリーダーシップの面では、リーダー自身が自己を相対化すること、集団のリーダーシップの面では、多様性に特有の局面の構造を理解・予測し、対処行動をとることだ。そのうえで協働を促していくことが必要である。

注） 本稿は、谷口真美（2016）。多様性とリーダーシップ 曖昧で複雑な現象の捉え方，組織科学，50（1），4-25 および、谷口真美（2017），個と集団のリーダーシップ 多様性の3つの捉え方とそれらへの対処，OMNI-MANAGEMENT，8-11 を大幅に加筆修正したものである。

### 【参考文献】

- Ayoko, O. B., & Callan, V. J. (2010). Teams' reactions to conflict and teams task and social outcomes: the moderating role of transformational and emotional leadership. *European Management Journal*, 28(3), 220-35.
- Ayoko, O. B., & Konrad, A. M. (2012). Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(8), 694-724.
- Bhawuk, D. P. S. (1997). Leadership through relationship management: Using the theory of individualism and collectivism. In R. W. Brislin & K. Cushner (Eds.), *Improving intercultural interactions: Modules for cross-cultural training programs*, 2 (PART I: The World of Business 3.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M. N., & Nishii, L. H. (2013). Leadership in a Diverse Workplace. In Roberson, Quinetta M. (Eds.), *The Oxford Handbook of DIVERSITY and WORK* (pp.315-340). Oxford: Oxford University Press.
- Ernst, C., & Chrobot-Mason, D. (2011). Boundary spanning leadership: Six practices for solving problems,



- driving innovation and transforming organizations. New York: McGraw-Hill.
- Gaertner, S., & Dovidio, J. F. (2007). Addressing contemporary racism: The common intergroup identity model. In C. Willos-Esqueda (Ed.), *Motivational aspects of prejudice and racism* (pp.111-133). New York: Springer.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Homan, A. C., Reader, M., & de Vries, R. E. (2014). Intragroup conflict and the interpersonal leadership circumplex: Matching leadership behaviors to conflict types. In O. B. Ayoko, N. M. Ashkanasy & K. A. Jehn (Eds.), *Handbook of Conflict Management Research* (pp.427-439). Cheltenham: Edward Elgar.
- Hostager, T. J., & De Meuse, K. P. (2002). Assessing the complexity of diversity perceptions: Breadth, depth, and balance. *Journal Of Business and Psychology*, 17(2), 189-206.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*, Basic Books New York.
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93, 23-32.
- Pittinsky, T. L. (2010). A two-dimensional model of intergroup leadership. The case of national diversity. *American Psychologist*, 65(3), 194-200.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1996). Developing diverse leaders: A leader-member exchange approach. *Leadership Quarterly*, 7(2), 23-263.
- Strauss, J. P., Connerley, M. L., & Ammermann, P. A. (2003). The "Threat hypothesis," personality, and attitudes toward diversity. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39, 32-52
- 谷口真美 (2009). ダイバシティ・マネジメント 多様な人材をいかすために組織とリーダーに必要なマネジメントとは. 早稲田ビジネススクールレビュー, 9, 7-15.
- 谷口真美 (2016). 多様性とリーダーシップ 曖昧で複雑な現象の捉え方, 組織科学, 50(1), 4-25.
- 谷口真美 (2017), 個と集団のリーダーシップ 多様性の3つの捉え方とそれらへの対処, OMNI-MANAGEMENT, 8-11
- Westphal, J. D., & Milton, L. P. (2000). How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 366-398.